

Seks indspark til udviklingsprojekter i daginstitutioner



Indhold

Seks indspark til udviklingsprojekter i daginstitutioner

© 2010 Danmarks Evalueringsinstitut

Design og tryk
BGRAPHIC

Tekst
Frederik Kiørboe

Redigering
Marie Nielsen

Foto
Mette Bendixen
Thomas Søndergaard, Periskop
Stilleben

Eftertryk med kildeangivelse er tilladt

Bemærk
EVA sætter komma efter Dansk Sprognævn's
anbefalinger, dvs. at der som hovedregel
ikke sættes komma foran ledsætninger.

Bestilles hos
Danmarks Evalueringsinstitut
Østbanegade 55, 3.
2100 København Ø
T 35 55 01 01
F 35 55 10 11
E eva@eva.dk
H www.eva.dk

ISBN: 978-87-7958-601-7

Ressourcepersoner i udviklingen
af pædagogisk praksis 2

Forældresamarbejde som nøgle
i arbejdet med udsatte børn 4

Opkvalificering af alle
i indsatsen for udsatte børn 6

Bevægelse og sund kost
i daginstitutioner 8

Inddragelse af skov og natur
i det pædagogiske arbejde 10

Udvikling af fælles
ledelsesfaglighed 12

Indledning

Hæftet her samler viden og erfaringer om hvordan man kan gribe udviklingsarbejde an inden for en række aktuelle og centrale temaer på dagtilbudsområdet. Tre af temaerne handler om indsatser for især udsatte børn, nemlig brug af ressourcepersoner, bedre forældresamarbejde og generel opkvalificering af det pædagogiske personale. De tre andre temaer handler hhv. om bevægelse og sunde madvaner i dagtilbud, om at inddrage skov og natur i det pædagogiske arbejde og om udvikling af ledelseskompetencer.

Hæftet henvender sig til udviklingskonsulenter og pædagogiske konsulenter og andre der i kommuner arbejder med at udvikle kvaliteten af dagtilbud for børn gennem forskellige typer udviklingsprojekter.

I hæftet stiller vi skarpt på de vigtigste læringspointer fra en lang række forskellige udviklingsprojekter inden for hvert af de nævnte temaer. Vi præsenterer hvordan man gennem forskellige tilgange kan udvikle sit arbejde

inden for temaet, og hvilke læringspointer og erfaringer man kan bruge som afsæt. Samtidig illustrerer nogle udvalgte cases hvordan forskellige kommuner har grebet udviklingsprojekter an inden for temaerne.

Hæftet bygger på erfaringer fra EVA's evaluering af 84 udviklingsprojekter i kommuner og foreninger der i perioden 2006-2009 fik midler fra Socialministeriets ansøgningspulje "Bedre kvalitet i dagtilbud". Vi har på tværs af de mange projekter udvalgt de læringspointer som vi vurderer, er de vigtigste, men der er flere cases og erfaringer at hente i EVA's rapport fra juni 2010, Pædagogiske indsatser og nye initiativer på dagtilbudsområdet, som kan hentes på www.eva.dk.

Rigtig god læselyst – vi håber hæftet kan inspirere jer i arbejdet med udviklingsprojekter.

1 Ressourcepersoner i udviklingen af pædagogisk praksis



En måde at styrke indsatsen for udsatte børn er at uddanne udvalgt personale til at fungere som ressourcepersoner. Ressourcepersonerne kan være med til at skabe mere inkluderende sociale miljøer i daginstitutionerne og modvirke at børn føler sig sat uden for fællesskaber. Deres særlige viden skal sprede sig til kolleger via vejledning og forandre institutionernes daglige pædagogiske praksis. Man kan organisere ressourcepersonerne forskelligt, men fælles for dem er at de er med til at udvikle en anerkendende pædagogisk praksis hos personalet til gavn for især udsatte børn.

Tilgange til at bruge ressourcepersoner

Ressourcepersoner forankret i institutionen

Man kan vælge at uddanne pædagoger der dagligt er til stede i institutionen, til at virke som ressourcepersoner og dermed kvalificere indsatsen med udsatte børn i dagtilbud. Disse interne ressourcepersoner kan bl.a. sikre at erfaringer med et udsat barns problemstilling bliver i institutionen efter at en særlig indsats er afsluttet. Samtidig vil ressourcepersonernes pædagogiske ekspertviden kunne forplante sig til resten af personalet.

Ressourcepersoner som eksterne konsulenter

Ressourcepersoner kan også være eksterne konsulenter, fx støtte- og specialpædagoger der er efteruddannet til at rådgive om hvordan institutioner opbygger en god specialpædagogisk praksis. Ressourcepersonen vil arbejde sammen med personalet og rådgive dem om tilgangen til udsatte børn og til børnegruppen som en helhed. Det er fortsat de

pædagoger der er tættest på det udsatte barn, der skal arbejde med barnet – frem for ressourcepersonen der kun er i institutionen i en begrænset tid.

Kombination af interne og eksterne ressourcepersoner

Man kan også vælge at uddanne medarbejdere så man kombinerer ressourcepersoner der er forankret i institutionerne, med eksterne konsulenter. Dvs. at både ressourcepersonerne i institutionerne og de eksterne konsulenter som støtter op om og rådgiver institutionerne, har særlige pædagogiske kompetencer i at arbejde med udsatte børn, og de tager udgangspunkt i den samme teoretiske tilgang.

Læringspointer og erfaringer fra projekter med ressourcepersoner

- Fælles for projekter med ressourcepersoner er at den inkluderende pædagogik skal tage afsæt i konkret daglig pædagogisk praksis så forandringerne omfatter det man gør når man er sammen med børnene, og ikke kun er ord i en faglig dialog.
- Ressourcepersoner kan give større trivsel for udsatte børn i institutionerne og en øget faglighed blandt pædagoger, og de kan resultere i et fald i antallet af ansøgninger om støttetimer og henvisninger.

Ressourcepersoner forankret i institutionen

- Ressourcepersoner forankret i institutionen vil kræve klare aftaler om personens rolle og opgaver internt i institutionen. Skal ressourcepersonen have gennemslagskraft, vil det være vigtigt at ressourcepersonen er tryk ved at stå frem og formidle sin ekspertviden til kolleger.

Ressourcepersoner som eksterne konsulenter

- Eksterne ressourcepersoner kan styrke muligheden for hurtig sparring og akut beredskab til institutioner der har behov for støtte- og specialpædagogisk

vejledning så personalet styrkes i at se ressourcer frem for mangler hos udsatte børn og i børnegruppen som helhed.

- Det kan styrke eksterne ressourcepersoners gennemslagskraft at deres konsultative arbejde foregår i makkerskaber hvor de kan give gensidig sparring og støtte.

Kombination af interne og eksterne ressourcepersoner

- Institutionslederen skal skabe rum til at ressourcepersoner kan få en vejledende rolle over for kolleger, og lederen vil have afgørende betydning for den interne ressourcepersons gennemslagskraft.
- Der kan evt. skæres ned på sagsbehandlingstiden når visiteringen til de eksterne ressourcepersoner hører under områdeledere. Men det kan samtidig blive en udfordring at få et overblik over hvordan ressourcerne i det samlede kommunale støttesystem udnyttes mest effektivt.

Flyvende pædagoger i Svendborg

Svendborg Kommune gennemførte fra 2007-2009 et projekt hvor de uddannede både interne og eksterne ressourcepersoner – projekt "Det kan hurtigt blive for sent". I alt deltog 11 institutioner i kommunen. Svendborg Kommune ville udvikle metoder, arbejdsgange og viden blandt pædagoger og institutioner for hurtigere at kunne hjælpe udsatte børn og nedbringe antallet af indstillinger videre i støttesystemet.

Kommunen oprettede et udrykningshold med "flyvende pædagoger" som skulle fungere som støttepædagoger

i daginstitutionerne, og uddannede ressourcepædagoger i hver involveret institution. Deres fælles opgave var at hjælpe til at skabe en bedre kontakt mellem dagtilbud og familie, forebygge mistrivsel og inkludere børnene i børnefællesskaber.

Alle deltagende pædagoger fik et diplomuddannelsesforløb, og samtidig arbejdede hver institution med et mindre projekt for konkret at omsætte pædagogernes nye viden til daglig praksis.

2 Forældresamarbejde som nøgle i arbejdet med udsatte børn



Et godt forældresamarbejde kan være vigtigt i indsatsen for udsatte børn. Ved at udvikle forældresamarbejdet rækker den pædagogiske indsats ud over tiden i daginstitutionen og ind i den hjemlige arena, så forældre bliver bedre til at sætte rammer for deres børn og får redskaber til at håndtere de konflikter der opstår. Idet 95 % af alle børnefamilier, også dem med udsatte børn, dagligt er i kontakt med pædagogiske fagpersoner, ligger der ofte en uudnyttet mulighed for at sætte ind med støtte og rådgivning til forældre på et tidligt tidspunkt i barnets liv og udvikling.

Tilgange til at udvikling af forældresamarbejde

Styrkede kompetencer til samarbejdet med forældre

En tilgang til at styrke forældrekontakten er at opkvalificere personalet til bedre at kunne gå i dialog og samarbejde med forældre til udsatte børn. Pædagogisk personale kan mangle kompetencer til at håndtere svære emner – de kan fx opleve at det er svært at tale med forældre om deres børns mistrivsel.

Fælles aktiviteter for øget tillid i forældre-samarbejdet

Man kan også vælge at have fokus på at udvikle fælles aktiviteter, fx middage og udflugter, for forældre, børn og pædagoger. Fællesaktiviteterne kan øge forældrenes tillid til personalet i daginstitutionen og betyde at forældre til udsatte børn føler sig trygge ved at spørge personalet til råds når de har brug for hjælp til at tackle svære situationer

med barnet. Dermed kan forældre få rådgivning der er baseret på pædagogers faglige viden og gode kendskab til barnet.

Faglig støtte til forældre-barn-relationen

En helt tredje tilgang sætter fokus på psykologers, pædagogers og forældres samarbejde om at få et barn i bedre trivsel ved at arbejde med forældre-barn-relationen. Psykologers, pædagogers og forældres viden sættes her i spil i hverdags-situationer og -opgaver mellem barn og forældre så forældre får vejledning og nye og bedre måder til at guide deres barn ud fra alderssvarende forventninger.

Læringspointer og erfaringer fra projekter med forældresamarbejde

Set på tværs af de tre tilgange til forældresamarbejde

- Udsatte børn kan komme i trivsel, og deres udsathed kan begrænses når forældre og dagtilbud samarbejder og koordinerer deres indsatser ud fra en fælles forståelse af barnets adfærd i dagtilbud og hjem.
- En bedre kontakt med forældrene til udsatte børn kan især realiseres gennem aktiviteter der opbygger en personlig relation – hvor forældre og personale gør noget sammen på lige fod. Det kan være sværere at nå forældrene gennem oplysningsaktiviteter som fx foredragsaftener.
- Forældresamarbejdet kan lykkes når forældrene er medskabere af de aktiviteter som skal bære samarbejdet.

Styrkede kompetencer til samarbejdet med forældre

- Det kan være vigtigt at hele personalegruppen opkvalificeres så man kan opbygge et fælles sprog, fastholde hinandens fokus og give kollegial sparring i aktuelle problemstillinger mellem børn og forældre.

Fælles aktiviteter for øget tillid i forældre-samarbejdet

- En uformel kontakt mellem personale og forældre gennem fælles aktiviteter kan medvirke til at forældrene oplever det som lettere at kontakte personalet og søge deres råd og vejledning.

Faglig støtte til forældre-barn-relationen

- Et ligeværdigt og tydeligt samarbejde mellem personale, forældre og børn kan give øget trivsel og færre konflikter blandt udsatte børn. Disse børn kan også hurtigere få hjælp pga. personalets tætte kendskab til dem.
- En positiv, ressourcefokuseret tilgang til forældrene er vigtig hvis man vil arbejde med forældrenes ønske om at ændre relationen til deres børn. Det motiverer forældrene når de oplever at deres barns adfærd ændrer sig positivt.
- Samarbejdet kan resultere i at planlagte special-pædagogiske indsatser annulleres, og i at der hurtigt udarbejdes solide udredninger der aflaster PPR og nedsætter sagsbehandlingstiden.

Forældre-pædagog-samarbejde om udsatte børn i Næstved

Næstved Kommune gennemførte i 2007-2009 et projekt om forældre-pædagog-psykolog-samarbejde om udsatte børn – projekt "Familieinstitutionen". Sammen med daginstitutioner i Kildemarkskvarteret ville projektet hjælpe forældre der ønskede at støtte deres børn til en mere hensigtsmæssig adfærd hjemme og i daginstitutionen.

Gennem tilbuddet Familieinstitutionen skulle forældre, pædagoger og psykologer arbejde sammen om at øge det udsatte barns trivsel og give det mulighed for at ændre

adfærd ved at udvikle relationen mellem barn og forældre. De var også sammen om at aftale det enkelte barns forløb.

Forældre, børn, pædagoger og psykologer mødtes to gange om ugen og samarbejdede om opgaver mellem barn og forældre. Samtidig arbejdede dagtilbuddet med fastlagte opgaver for barnet som samtidig blev støttet i dagtilbuddet. Pædagogerne fik videreuddannelse og ugentlig supervision af en PPR-person fra Familieinstitutionen.

3 Opkvalificering af alle i indsatsen for udsatte børn



En anden måde at gå til udvikling af arbejdet med udsatte børn i dagtilbud er at satse på et bredt og generelt kompetenceløft for personalet i dagtilbuddene i kommunen – ud fra devisen om at det gør en forskel at løfte i samlet flok. Det er altså en anden vej til udvikling på området end fx at uddanne særlige ressourcepersoner som derefter skal sprede deres viden til kolleger. Tilgangene nedenfor satser altså på bredt at opkvalificere de pædagogiske medarbejdere i dagtilbuddene.

Tilgange til at opkvalificere pædagogiske medarbejdere

Fælles kompetencer i anerkendende og innovativ pædagogik

Man kan vælge at opkvalificere personalet i et fælles stofområde for at kunne implementere en anerkendende og ressourceorienteret tilgang i dagtilbuddene. Ved at pædagoger trænes i at stille skarpt på de udsatte børns ressourcer i stedet for deres mangler, kan man ændre personalets tilgang til børnene og udvikle det pædagogiske arbejde og fx skabe bedre relationer.

Opkvalificering inden for forskellige pædagogiske indsatsområder

En anden mulighed er at sigte mod at uddanne personalet inden for forskellige pædagogiske områder. Dermed kan man opnå at personalegruppen som helhed gennem deres opkvalificering dækker mange indholdsområder og får del i ny, relevant viden på dagtilbudsområdet. Derigennem kan

daginstitutionen skabe en alsidig pædagogisk indsats der kan omfatte og håndtere udfordringerne med udsatte børn.

Kvalificering af praksis ved at inddrage børneperspektiver

Man kan også vælge at uddanne personalet i dagtilbuddene i at foretage børneinterview. Inddrager medarbejderne børneperspektiver, får de et indblik i barnets verden som kan være et vigtigt grundlag for det pædagogiske arbejde med barnets udvikling – og altså et redskab til at kvalificere indsatsen for udsatte børn.

Opkvalificering af dagplejere til at inkludere udsatte børn

Et særsomt fokus i indsatsen for udsatte børn kan også være at styrke dagplejernes pædagogiske arbejde med at inkludere udsatte børn i fællesskaber. I de små børnegrupper og det hjemlige fysiske miljø kan der ligge et stort potentiale i at gennemføre en udviklingsproces.

Læringspointer fra projekter der opkvalificerer al personale

Fælles kompetencer i anerkendende og innovativ pædagogik

- Det pædagogiske personales fokus på børnenes ressourcer kan øge børnenes trivsel, ikke mindst de udsatte børns trivsel, og betyde færre konflikter.
- Det kan være en udfordring at fastholde fokus på den ressourceorienterede tilgang ud over projektets startfase, og derfor er det vigtigt at koble opkvalificering til medarbejdernes praksis i dagtilbuddene.

Opkvalificering inden for forskellige pædagogiske indsatsområder

- Det er vigtigt at personalet i dagtilbud og støtte- og specialpædagoger afklarer hvor grænsen mellem de almene og specialpædagogiske indsatser befinder sig, så de kan tage stilling til snitfladerne i samarbejdet om udsatte børn mellem pædagogerne og eksterne PPR-konsulenter.

Pædagoger inddrager børnenes perspektiv

- Det kan være afgørende at det pædagogiske grundsyn i dagtilbuddet understøtter at personalet tager udgangspunkt i børns oplevelser af de situationer og relationer de indgår i.
- Det er vigtigt at personalet i praksis arbejder og får erfaringer med børneinterview – ellers er risiko for at koblingen mellem teori og praksis bliver for løs for personalet.

Dagplejere inkluderer udsatte børn

- Videndelingsnetværk mellem dagplejerne kan styrke og udvikle dagplejernes forståelse og arbejde med udsatte børn hvis møderne finder sted i et trykt og åbent rum og tager udgangspunkt i analyser af konkrete problematikker.

Inklusion af børn i eget lokalmiljø

Holbæk Kommune gennemførte i 2007-2009 et projekt for at styrke inklusionen af udsatte børn i dagtilbuddene og sikre dem øget trivsel og udvikling og bedre sociale relationer. Det var også et mål at alt personale skulle få erfaring med metoder til at evaluere og dokumentere pædagogiske aktiviteter. Ledere og medarbejdere fra syv børnehuse i fire lokalområder i kommunen deltog.

Kommunen videreuddannede deltagerne med særligt fokus på inklusion, refleksion, åbenhed i personalegruppen og forældresamarbejde. Man organiserede hhv.

et dialogforum for ledere og kompetenceklynger for det pædagogiske personale hvor de kunne dele erfaringer og ideer. I den daglige praksis skulle personalet arbejde med et selvvalgt emne med fokus på metoder og arbejdsformer.

Sideløbende blev der arbejdet med at udvikle en digital udviklingsplan for det enkelte barn som et middel til at øge personalets refleksion over arbejdet med de udsatte børn.

4 Bevægelse og sund kost i daginstitutioner



Vil man gerne øge det fysiske aktivitetsniveau eller give et generelt sundhedsløft for både børn og medarbejdere i daginstitutioner, kan man gribe indsatsen an med forskelligt fokus. Man kan vælge at arbejde for en mere fysisk aktiv hverdag for børnene som kan danne modvægt til mange børns stillesiddende aktiviteter, og man kan vælge at også børnenes kost og ernæring skal indgå som en væsentlig faktor.

Tilgange til kost og bevægelse

Bevægelse og idræt i dagtilbuddenes eget miljø

Vil man gerne opnå at børn og personale får større glæde ved at bevæge sig og dyrke idræt, kan man vælge at give personalet inspiration og redskaber til hvordan og hvilke aktiviteter de kan sætte i gang i dagligdagen. Gennem fx kurser og praktiske oplæg kan pædagoger få ideer til fysiske legeinitiativer og blive bedre til at se de bevægelsesmuligheder og idrætsaktiviteter der er i dagtilbuddets eget miljø.

Nye fysiske rammer uden for dagtilbuddene

Et andet fokus kan være at bruge miljøet uden for dagtilbuddet og altså inddrage og udbygge de muligheder der er på omkringliggende idræts- og udendørsarealer. Samtidig kan man styrke personalets viden og kompetencer om fysiske aktiviteter og inspirere dem til at iværksætte bevægelseslege der går godt i spænd med de nye fysiske rammer for bevægelse.

Kobling af mere bevægelse og sunde madvaner

En tredje mulighed er at give personalet kompetencer, indsigt i og redskaber til at kunne rådgive og vejlede forældre om en sund livsstil for deres børn. Det pædagogiske personale i dagtilbud kan her være vigtige rollemodeller for børnene i dagtilbuddene og samtænke bevægelsesaktiviteter og sunde kostvaner for at styrke børnenes sundhed og trivsel.

Læringspointer og erfaringer fra projekter om kost og bevægelse

På tværs af projekter om bevægelse og sund kost i daginstitutionen er erfaringerne bl.a.

- Børnene kan få øget deres fysiske aktivitet, få større glæde ved bevægelsesaktiviteter og personalet kan få styrket deres kompetencer til at sætte bevægelsesaktiviteter i gang.
- Det er generelt vigtigt at personalet er opmærksomt at de fungerer som rollemodeller for børnene. Interesserer medarbejderne sig ikke selv for at få gode kost- og bevægelsesvaner, og betragter de ikke deres egen adfærd som vigtig for børnene, kan man risikere at indsatsen ikke slår igennem.

Nye fysiske rammer uden for dagtilbuddene

- Det kan være særligt vigtigt at det pædagogiske personale kommer i en slags mesterlære, fx hos idrætslærere, når de sammen med børnene besøger nye fysiske områder til leg og bevægelse, så de har viden om hvordan de kan organisere lege og introducere børnene for forskellige aktiviteter. Ellers kan brugen af nye fysiske rammer risikere alene at afhænge af at der er nogen blandt personalet der brænder for fysisk leg og bevægelse.

Kobling af mere bevægelse og sundemadvaner

- Det kan fremme succesen når de enkelte daginstitutioner har indflydelse på hvilke bevægelsesinitiativer der sættes i værk, og når de selv kan bestemme hvad de især vil fokusere på.
- Arbejdet med lokale sundhedsprojekter kan sammen med uddannelse af sundhedsambassadører give pædagogerne helt nye og anderledes måder til at arbejde pædagogisk med sundhed.
- På kommunalt plan kan det være vigtigt at man forud for indsatsen har en plan for hvordan den skal forankres lokalt. Desuden er fokus fra ledelsen afgørende hvis kost og bevægelse skal prioriteres blandt andre gøremål.
- Rådgivning og vejledning til forældre om kost og sundhed kan fungere meget forskelligt med forskellige forældre. Nogle forældre kan være svære at nå med information og vejledning – og det kan være nødvendigt med en særlig strategi for at nå dem.

Pædagoger spredte viden om sundhed

Rudersdal Kommune inddrog i 2007-2009 alle børn og alt personale i kommunens dagtilbud i et projekt der skulle fremme viden og bevidsthed om sundhed og kost – "Gør vi det vi ved er sundt?". Det var målet at øge pædagogernes viden på området så de kunne sprede viden til børnene og på sigt give dem en sundere livsstil.

Kommunen bad alle dagtilbud om at udarbejde handleplaner for deres eget sundhedsprojekt. Til arbejdet fik de hjælp og støtte fra en proceskonsulent og fra sundhedsambassadører,

lige som kommunen havde udformet en håndbog og et idekatalog til inspiration.

Kommunen satte projektet i gang med kick-off-arrangementer for personalet i daginstitutionerne. Samtidig uddannede kommunen sundhedsambassadører i alle distriktsområderne og indhentede konkret viden om eksisterende sundhedsfremmende initiativer ved at observere tiltag i nogle af dagtilbuddene.

5 Inddragelse af skov og natur i det pædagogiske arbejde



Man kan give børn bedre lærings-, trivsels- og udviklingsmuligheder ved at dagtilbuddene inddrager natur og naturfænomener i deres pædagogiske arbejde. Især kan natur og naturfænomener – i modsætning til mere klassiske dagtilbudsaktiviteter – tale til udsatte børns nysgerrighed og interesse. Tilgangene nedenfor handler på forskellig vis om hvordan man kan give det pædagogiske personale i daginstitutioner ideer til hvordan de kan sætte flere naturaktiviteter i gang.

Tilgange til skov- og natur-indsatser

Naturen som rum for erfaringsbaseret læring

Man kan vælge at give personalet i daginstitutioner naturfaglig sparring i deres arbejde med at planlægge aktiviteter i naturen. Mange steder er brugen af naturen begrænset til traditionelle skovture med undervisningspræget information, netop fordi personalet ikke er fagligt rustet til at skabe pædagogiske aktiviteter i og om naturen. Men man kan opnå at børn, og især udsatte børn, får et udvidet og engagerende rum til læring, trivsel og udvikling, og at flere aktiviteter vil foregå i naturen.

Nye fysiske rammer til naturaktiviteter

Man kan også vælge at fokusere på at skabe nye rammer for fysisk udfoldelse og dermed lette dagtilbuddenes adgang til naturaktiviteter der kan øge udsatte børns aktivitetsniveau, udvikling og trivsel. Her er det altså grundtanken at man ved at etablere pædagogisk attraktive områder i naturen

kan øge omfanget af fysisk udfordrende udendørsaktiviteter i dagtilbuddenes hverdag og derigennem øge børnenes aktivitetsniveau, udvikling og trivsel.

Naturvidenskabelige eksperimenter i dagtilbud

En tredje tilgang kan handle om at bringe læring om naturen ind i dagtilbuddene. Dvs. dagtilbudspersonalet skal opkvalificeres til at kunne gennemføre naturvidenskabelige eksperimenter som baserer sig på børnenes nysgerrighed og undren – og i øvrigt lade børnene deltage i eksperimenterne så de på den måde opnår basale erfaringer med og grundlæggende viden om naturen.

Læringspointer og erfaringer fra projekter med fokus på skov og natur

De generelle erfaringer fra skov- og natur-projekter er bl.a.

- Børn får gennem naturprojekter stimuleret deres sanser og forbedret deres motoriske udvikling.
- Naturaktiviteter har især betydning for børn i familier der ikke har tradition for at være i naturen: De kan være med til at give disse børn en ny erfaringsverden og åbne for at forstå centrale ord og fænomener i deres omverden.
- Naturinitiativer gør personalet opmærksom på de fysiske rammers betydning for børns adfærd, idet børnene opleves at trives og opføre sig bedre i forbindelse med naturaktiviteter.

Naturen som rum for erfaringsbaseret læring

- Tæt sparring fra naturvejledere rummer en unik mulighed for at udvikle dagtilbudspersonalets faglighed. God koordinering af opgaver er særlig vigtigt så naturvejlederen så vidt muligt kan koncentrere sig om børnegruppen og den faglige udvikling af pædagoger og deres måder at bruge naturen.

Nye fysiske rammer til naturaktiviteter

- Nye fysiske rammer for pædagogiske naturaktiviteter kan gøre det muligt for personalet mere impulsivt at tage af sted til meningsfyldte pædagogiske aktiviteter, fx til naturhuse eller ud på ruter og naturlejepladser.

Naturvidenskabelige eksperimenter i dagtilbud

- Opkvalificering inden for naturvidenskabelige lege og øvelser skal inddrage og opkvalificere personalets didaktiske og pædagogiske kompetencer: Vil man øge børns viden om og nysgerrighed i forhold til natur og naturfænomener, er det godt at opnå en fælles retning i pædagogikken.
- Det kan være en udfordring at sikre gode faciliteter til de naturvidenskabelige eksperimenter.

Børn og pædagoger ud i Vesthimmerlands natur

Vesthimmerlands Kommune involverede i 2007-2009 alle pædagoger og ledere i kommunens dagtilbud i et projekt om at give børn bedre læringsmuligheder gennem motion og arbejde med koncentration. Projektet skulle også øge børnenes selvværd og sociale egenskaber og give pædagoger og forældre viden om naturen som aktivitetssted i dagligdagen og som pædagogisk værktøj.

Projektmålene skulle nås ved at integrere naturoplevelser i dagtilbuddets daglige aktiviteter og bruge nærmiljøets

muligheder. Alle dagtilbuddenes pædagoger og ledere gennemgik derfor et undervisningsforløb ved en naturvejleder om at bruge naturen og nærområderne. Naturvejlederen besøgte samtidig alle dagtilbuddene og tilrettelagde ruter fra det enkelte dagtilbud. For bedre at kunne dele viden og ressourcer blev der også oprettet netværksgrupper, en hjemmeside med ideer, ruter og inspiration og materialer til fælles brug dagtilbuddene imellem.

6 Udvikling af fælles ledelsesfaglighed

A photograph of a man with a beard and glasses, wearing a colorful patterned scarf, gesturing with his hands while speaking to a woman whose profile is visible on the left. They appear to be in a professional setting, possibly a meeting or training session.

Det kan være nødvendigt at styrke dagtilbudsledernes kompetencer for at opnå et fælles ledelsesfagligt fodslag, eksempelvis i kølvandet på kommunale sammenlægninger og strukturændringer på dagtilbudsområdet. Der kan være et behov for at opkvalificere og ruste dagtilbudsledere til at indgå i og udnytte mulighederne i de nye strukturer og for at kunne imødekomme nye krav til kvalitet og udvikling af dagtilbudsområdet. Nedenfor følger forskellige tilgange til at udvikle ledelseskompetencer.

Tilgange til udvikling af ledelseskompetencer

Lederudvikling gennem ledelsesfaglig uddannelse

Man kan vælge at efteruddanne ledere og bringe deres kompetencer og viden om ledelse på det niveau det kræver for at kunne løse de nye ledelsesopgaver i dagtilbuddene. Nogle dagtilbudslederes viden og kompetencer er pædagogfaglige frem for ledelsesfaglige, og de er derfor ikke nødvendigvis i trit med de krav der i dag stilles til ledelse på området.

Lederudvikling gennem refleksive processer

Denne tilgang bygger på at ledere kan udvikle deres kompetencer ved at indgå i refleksive processer med andre ledere, og at de der udvikler deres kompetence til at skabe refleksive læringsrum på alle niveauer af organisationen – fra forvaltning til børn. Dvs. læringsrum der fx også styrker

dagtilbudspersonalets og børnenes refleksive kompetencer og evne til at overveje og udvikle deres adfærd og daglige praksis.

Indikatorer på god ledelse

En helt tredje tilgang til at udvikle dagtilbudslederes kompetencer kan være at identificere indikatorer på god ledelse – indikatorer der efterfølgende kan fungere som baggrund for at vurdere og udvikle kvaliteten af ledelse på dagtilbudsområdet.

Læringspointer og erfaringer med udvikling af ledelseskompeterencer

På tværs af de tre tilgange til ledelse er erfaringerne bl.a.

- Det er vigtigt for ledelsesprojekters succes at man løbende kan evaluere og justere dem i forhold til forandringer i lederens omverden og opgaver. Derfor er det også vigtigt at der tages stilling til om der er tid og rum i lederens hverdag til at i gangsatte initiativer.
- Netværksgrupper for ledere kan især opleves relevante når de tager udgangspunkt i lederens opgaver og hverdag. Har gruppen tydelige kriterier for det faglige indhold på netværksmøderne, og bliver møderne styret af en facilitator, kan det være med til at sikre at de bliver fagligt relevante.

Lederudvikling gennem ledelsesfaglig uddannelse

- Når lederteam får værktøjer til en systemisk, anerkennende tilgang til deres ledelsesopgaver, kan de blive bedre til at se ressourcer hos personale og eksterne samarbejdspartnere.

- I forlængelse af bedre ledelseskompeterencer kan man opleve et fald i antallet af ansøgninger til støtte- og specialpædagogiske foranstaltninger.
- Det kan påvirke de oplevede resultater af projekterne positivt når ledere på flere forskellige niveauer, fx forvaltning, områdeledere og pædagogiske ledere, har deltaget i uddannelsesaktiviteterne samtidig.

Lederudvikling gennem refleksive processer

- Deltagerne kan opleve at deres medindflydelse på projektets indhold er særligt betydningsfuldt for projekternes succes.
- En bred deltagelse af aktører på dagtilbudsområdet (både vertikalt og horisontalt) kan være en fremmende faktor for at målet med ledelsesinitiativerne bliver opnået.

Indikatorer for god ledelse

- Vil man vurdere den ledelsesmæssige kvalitet ud fra indikatorer for god ledelse, er det vigtigt at de kommunale data som man vil bygge vurderingen på, er tilgængelige og sammenlignelige.

Anerkendende ledelse i Vejle

Vejle Kommune gennemførte i 2007-2008 et projekt der skulle styrke ledelsen af dagtilbuddene og skabe en anerkennende kultur fra ledelsesniveau til den enkelte medarbejder i daginstitutionen. Samtidig var kommunens ønske også at højne engagementet hos personalet i dagtilbuddene og give dem konkrete metoder til at kvalificere indsatsen over for udsatte børn.

Projektet omfattede alle 96 lederteam (dvs. dagtilbudsledere og souschefer) i kommunens dagtilbud og et forvaltningsteam (dvs. chefen for dagtilbud, faglige områdeledere, lederen for

støttepædagogkorpset og en pædagogisk konsulent).

Alle ledere fik uddannelse inden for værdsættende ledelse og en systemisk anerkennende tilgang. De fik også værktøjer til at inddrage personalet i udviklingen af en anerkennende kultur i dagtilbuddet. Mellem undervisningsgangene skulle lederne anvende den nye viden i dagtilbuddets hverdag.

En udvalgt gruppe blandt det pædagogiske personale blev sideløbende præsenteret for anerkennende og værdsættende tilgange på cafedage, og der blev holdt stormøder og erfaringsopsamlende møder for at sprede viden og metoder.

Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) udforsker og udvikler kvaliteten af dagtilbud for børn, skoler og uddannelser. Vi leverer viden der bruges på alle niveauer – fra institutioner og skoler til kommuner og ministerier.

www.eva.dk.

Hæftet her samler viden og erfaringer med hvordan især kommuner kan gribe udviklingsarbejde an inden for en række aktuelle og centrale temaer på dagtilbudsområdet.

Hæftet rummer både læringspointer, erfaringer og cases med gode eksempler på udviklingsprojekter i kommuner. Det bygger på erfaringer fra EVA's evaluering af 84 udviklingsprojekter i kommuner og foreninger der i perioden 2006-2009 fik midler fra Socialministeriets ansøgningspulje "Bedre kvalitet i dagtilbud".

Vi har samlet en række forskellige tilgange til udviklingsprojekter inden for temaerne:

- Ressourcepersoner i udviklingen af pædagogisk praksis
- Forældresamarbejde som nøgle i arbejdet med udsatte børn
- Opkvalificering af alle i indsatsen for udsatte børn
- Bevægelse og sund kost i daginstitutioner
- Inddragelse af skov og natur i det pædagogiske arbejde
- Udvikling af fælles ledelsesfaglighed

